

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 331.1:65.12.265

DOI <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-11-8>**Андрушкевич Н.В.**кандидат економічних наук,
Черкаська філія Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»**Антонів І.Б.**аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»**ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Стратегія розвитку як одна з початкових стадій планування становить основу подальшого опрацювання плану у всіх його аспектах різними функціональними підрозділами організаційної системи управління підприємством із залученням сучасних методичних засобів планування та прийняття рішень. Її обґрунтування у процесі робіт щодо формування плану соціально-економічного розвитку посилює значення цільової спрямованості у створенні планів. Дозволяє виділити першочергово важливі проблеми, вирішення яких вимагають підготовки спеціальних програм та створення проблемно-цільових груп управління, що дозволяють визначити шляхи досягнення поставлених цілей відповідно до ситуації, що склалася в навколишньому середовищі. Таким чином, через нестабільність сучасного ринку стратегія розвитку виробничого підприємства має бути адаптивною, тобто, здатною пристосовуватися до умов середовища, що змінюються в часі. У статті пропонуються підходи до вирішення різних проблем, пов'язаних із формуванням адаптивної стратегії соціально-економічного розвитку виробничих підприємств у нестабільних умовах ринку.

Ключові слова: соціально-економічний розвиток, стратегія, адаптація, нестабільність, ефективність розвитку.

Andrushkevych NataliiaCherkassy Branch of Private Higher Education Establishment
«European University»**Antoniv Ihor**

Private Higher Educational Establishment «European University»

**FORMATION OF AN ADAPTIVE STRATEGY FOR SOCIAL
AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

The development strategy, as one of the initial stages of planning, forms the basis for further development of the plan in all its aspects by various functional divisions of the organizational system of enterprise management with the involvement of modern methodical means of planning and decision-making. Its substantiation in the process of work on the formation of a socio-economic development plan strengthens the importance of target orientation in the creation of plans. It makes it possible to identify the most important problems, the solution of which requires the preparation of special programs and the creation of problem-targeted management groups, which allow to determine the ways of achieving the set goals in accordance with the situation in the environment. This gives a qualitatively agreed and quantitatively balanced working hypothesis of the company's development for the future and a system of the main indicators of this development. Thus, due to the instability of the modern market, the development strategy of a manufacturing enterprise must be adaptive, that is, able to adapt to environmental conditions that change over time. The strategy of economic and social development is the main constructive element of the long-term planning of the activity of a modern production enterprise. This strategy defines the key goals and tasks of the economic and social development of the enterprise, proposes the adoption of principled strategic decisions regarding the development of all elements of the production potential, substantiates the possible ways of increasing production volumes and solving social problems. It is aimed at providing a comprehensive approach to solving general economic, scientific, technical and social tasks of the long-term perspective, as well as prioritizing individual goals and programs of social and economic development of the enterprise in market conditions. The article offers approaches to solving various problems related to the formation of an adaptive strategy for the socio-economic development of manufacturing enterprises in unstable market conditions.

Keywords: socio-economic development, strategy, adaptation, instability, development efficiency.

Постановка проблеми. Стратегія економічного та соціального розвитку є основним конструктивним елементом довгострокового планування діяльності сучасного виробничого підприємства. Ця стратегія визначає ключові цілі та завдання економічного й соціального

розвитку підприємства, пропонує ухвалення принципових стратегічних рішень щодо розвитку всіх елементів виробничого потенціалу, обґрунтовує можливі шляхи збільшення обсягів виробництва та вирішення соціальних проблем. Вона спрямована на забезпечення

комплексного підходу до розв'язання загальноекономічних, науково-технічних та соціальних завдань довгострокової перспективи, а також на пріоритизацію окремих цілей і програм соціально-економічного розвитку підприємства в ринкових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У контексті політичної та економічної нестабільності в країні, що посилюється активізацією глобалізаційних процесів, надмірною конкуренцією на ринку та реформами у сфері влади, особливо важливим стає питання розробки та впровадження адаптивного моделювання бізнес-структурами. Теоретичні основи формування і впровадження адаптивних стратегій розглянуті у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких: К.В. Кривобок [1; 3], І. Ансофф, М.О. Багорка [2], А. Булатов, І.Г. Кадирус [2], Н.І. Юрченко [2], К.М. Сади́ка [4], Р.Б. Годунько [5], О. Дикань, Ю. Журавель, О. Кіляр, М. Портер, П. Рейнольдс, Й. Шумпетер та інші. Проте питання вибору ефективної адаптивної стратегії розвитку промислових підприємств в умовах нестабільного ринку залишаються невирішеними. Це підкреслює необхідність подальшого вивчення цієї теми та визначає завдання дослідження.

Формування цілей статті (постановка завдання).

Обґрунтування теоретичних підходів до вирішення різних проблем, пов'язаних із формуванням адаптивної стратегії соціально-економічного розвитку виробничих підприємств у нестабільних умовах ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основний зміст стратегії розвитку визначається обґрунтуванням вимог до всілякої інтенсифікації та до підвищення ефективності виробництва на базі НТП, до вдосконалення механізму ринкового управління із соціальною спрямованістю, як провідним факторам ефективного соціально-економічного розвитку підприємства. У ній мають вирішуватись наступні найважливіші завдання довгострокового характеру відповідно до змін, що відбуваються в навколишньому середовищі:

- прогнозування та стабілізація економічного становища підприємства з урахуванням характеру вирішуваних соціальних проблем;
- коригування основних цілей та завдань ефективного соціально-економічного розвитку підприємства, призначення пріоритетності завдань, що визначає послідовність їх вирішення та взаємозв'язку між собою;
- використання новітніх досягнень НТП для вирішення проблем, що дають змогу здійснити ефективне відновлення виробництва з урахуванням як короткострокових, так і довгострокових перспектив розвитку попиту споживачів, а також досягнення відповідного рівня ефективності виробництва;
- визначення та, за потреби, коригування темпів і ключових пропорцій розвитку підприємства на основі стратегічного прогнозування ефективного обсягу трудових і матеріальних ресурсів;
- розвиток і зміцнення співпраці з науково-дослідними організаціями, які займаються соціальними дослідженнями та аналізом змін у попиті на продукцію, з метою переходу на інноваційний шлях розвитку;
- розвиток продуктивних сил підприємства та впровадження нових видів товарів і послуг з метою зміцнення стійкості інноваційного шляху розвитку;
- обґрунтування та коригування переліку існуючих та нових програм розвитку та визначення показників

реалізації щодо умов навколишнього середовища та напрямів його розвитку;

- планування масштабування розвитку виробництва та вдосконалення процесів взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем;
- розширення зовнішньоекономічних зв'язків із різними учасниками ринку;
- визначення множини можливих варіантів основних напрямків соціального розвитку та умов їх застосування в навколишньому середовищі в міру їх виникнення;
- розробка довгострокових заходів пов'язаних із підвищенням матеріального та культурного рівня життя працівників підприємства.

Перспективний розвиток виробничого потенціалу підприємства, підвищення добробуту його працівників намічається у тісному взаємозв'язку з проблемами виробничих відносин, насамперед із розвитком приватної власності, підвищенням ролі основної виробничої ланки, зміцнення принципу соціально-справедливого розподілу, створення цілісної системи ефективного управління економікою.

На першому етапі розробки стратегії розвитку підприємства проводиться аналіз [1]: його економічного стану; можливі перспективи розвитку; результатів виконання оперативного виробничого плану, цільових комплексних програм розвитку виробничих підрозділів підприємства, включаючи необхідні виробництву ресурси.

Ретроспективний аналіз якісного стану економіки підприємства при розробці стратегії поєднується з використанням різноманітних прогнозів: економічного зростання; науково-технічного прогресу; попиту споживачів; змін природних та економічних умов зовнішнього середовища і на основі цього розробка планів розвитку підприємств та умов їх коригування в міру зміни довкілля у тому чи іншому напрямі.

Перспективна оцінка загальноекономічних показників підприємства повинна базуватися на таких галузевих прогнозах: демографічних, включаючи зміни в трудових ресурсах; запасів природних ресурсів та можливостей їх використання; зміни обсягів виробництва та перспектив впровадження нової продукції; науково-технічного прогресу, темпів і пропорцій розширеного відтворення (включаючи прогнози розвитку основних фондів і інвестиційної політики); розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і торгівлі.

Сформовані прогнози повинні відображати не тільки тенденції, що склалися, а й нові економічні реальності з урахуванням змін інфраструктури ринку, соціальних умов та напрямків НТП. Разом з тим вони мають бути досить реальними, для цього необхідне попереднє узгодження тенденцій зростання суспільних потреб та ресурсів на основі балансових розрахунків.

Необхідною умовою прогнозних розробок, що використовуються при розробці стратегії підприємства, є дотримання принципу взаємозв'язку та збалансованості цілей та ресурсів. Зазвичай координація різного виду прогнозів та їх соціально-економічні наслідки знаходять своє відображення у комплексній програмі НТП.

Наступним (другим) кроком розробки адаптивної стратегії є обґрунтування цілей і завдань перспективного періоду. Цілі довгострокової перспективи підпри-

емства конкретизуються у стратегії у вигляді широкого кола завдань у галузі соціальної, економічної та інноваційної політики.

Цілі плану і стратегії формуються як якісні характеристики соціально-економічного розвитку, так і у вигляді масштабів та рівнів, які мають бути досягнуті підприємством у розвитку виробництва та задоволення споживчого попиту. При цьому в стратегії розвитку визначається підпорядкованість цілей та завдань, пріоритетність та послідовність їх досягнення. Також необхідно визначити умови навколишнього середовища, які вимагають коригування сформульованих завдань та цілей. Для цього може бути використаний сценарний підхід, який передбачає опис різних альтернативних сценаріїв розвитку ринкового середовища та методи коригування вирішуваних проблем відповідно до поточного стану середовища. Це дозволяє у міру функціонування вводити в план розвитку підприємства певні коригування, якщо в поточних умовах господарювання спостерігаються закономірності, відображені у відповідних сценаріях розвитку навколишнього середовища.

За своїм змістом стратегія має охоплювати не всі, а тільки основні цілі, що мають вирішальне значення та відповідають найбільш гострим проблемам розвитку. Наявність чітко сформованих загальних цілей, а також завдань розвитку підприємства забезпечує концентрацію мінімальної достатності економічних ресурсів на вирішенні найважливіших проблем, створює умови для послідовного їх вирішення. Концепція мінімальної достатності ресурсів передбачає визначення оптимальної потреби ресурсів, необхідних для вирішення завдань стратегічного розвитку підприємства [2].

Третім важливим розділом стратегії є розробка напрямів підвищення технічного рівня виробництва. Цей період зазвичай займає кілька років, і, отже, дозволяє найповніше використання досягнень НТП як важеля зростання обсягів виробництва та повного задоволення соціальних потреб, тобто, вимагає планомірного розроблення техніко-економічних заходів розвитку на тривалу перспективу.

У проєкті стратегії формулюються основні цілі та завдання впровадження останніх та перспективних досягнень науково-технічного прогресу. Ключовим елементом цього етапу планування є визначення основних характеристик і вимог до нових технологій, зокрема до продуктивності та технічного рівня виробничих засобів, щоб забезпечити досягнення довгострокових цілей соціального та економічного розвитку підприємства.

У світлі цих вимог мають бути вирішені такі основні проблеми:

- оновлення структури активної частини основних фондів і конструктивних матеріалів з урахуванням підвищення їх технічного рівня та експлуатаційних характеристик до стандартів кращих світових зразків;

- широка комплексна механізація робіт виконуваних у процесі виробництва;

- розширене впровадження нових матеріалів і технологічних процесів, що заощаджують матеріали та основні фонди, з метою зменшення втрат і ефективного використання вторинних ресурсів;

- максимальне застосування доторку досягнень науки і техніки, визначення вектору розвитку науко-

вого потенціалу підприємства та способів підвищення ефективності його використання;

- проведення масштабних заходів направлених на забезпечення підвищення конкурентоспроможності виробничого потенціалу підприємства;

- здійснення ефективної інноваційної політики, направленої на максимальне повне задоволення попиту споживачів на вироблені товари з урахуванням їх купівельних можливостей [3].

У програмі інноваційного розвитку велика увага має приділятися оцінкам ступеня готовності до умов застосування нових технологічних рішень. Повинні також враховуватися можливості використання кращих світових досягнень і підводити це треба під проблемно-цільові програми.

Ключовою вимогою ефективного розвитку підприємства є оцінка порівняльної економічної ефективності різних варіантів розвитку та вибір оптимального з них. Обраний варіант розвитку, з урахуванням соціально-економічних цілей, дозволяє стратегії визначити кількісні характеристики темпів зростання та основних пропорцій економічного розвитку підприємства, обсяги виробничих ресурсів, які підприємство зможе використовувати для реалізації своєї соціально-економічної програми та розвитку матеріально-технічної бази.

Обґрунтування темпів та пропорцій розвитку на стадії розробки стратегії здійснюється на базі системи взаємопов'язаних варіантів розрахунку за факторами зростання виробництва з використанням балансових мікромоделей, які можуть включати:

- оцінку залучення до господарського обігу різних ресурсів, а також обмежень щодо їх використання у виробничому процесі;

- розрахунок динаміки руху трудових ресурсів, їх розподіл по різних напрямкам діяльності та можливого зростання продуктивності праці;

- оцінка обсягу та структури основних виробничих фондів;

- визначення впливу зовнішніх економічних умов на ефективність функціонування підприємства та проведення з їх урахуванням заходів спрямованих на коригування реалізованих задач [4].

Основною проблемою стратегії соціально-економічного розвитку є визначення капітальних вкладень. Їх обсяг розраховується на основі проєктування зростання обсягів виробництва, урахування ресурсів фондів накопичення та амортизації, а також розрахунків виробничого балансу за динамічною моделлю, з урахуванням кінцевого продукту, що відповідає цілям економічного та соціального розвитку. Окрім того, враховуються всі матеріальні ресурси, які використовуються у виробничому процесі.

Темпи та пропорції перспективного розвитку підприємства мають визначатися з урахуванням переходу економіки на інтенсивний шлях розвитку. Це передбачає необхідність найповнішого використання наявних резервів та досягнень НТП з метою значного підвищення ефективності виробництва.

Важливою проблемою при побудові стратегії є дотримання збалансованості факторів, що вводяться у виробництво. Така збалансованість потребує ретельного опрацювання та розумного обмеження числа та масштабів розв'язуваних завдань, концентрації

ресурсів на найбільш перспективних видах продукції з урахуванням чіткого дотримання принципу пріоритетності та раціональної послідовності у досягненні намічених соціально-економічних цілей.

Для забезпечення збалансованості стратегії розвитку розробляються такі баланси: капітальних вкладень та основних доходів; обсягів виробництва та отриманого прибутку; витрат і результатів; зведені матеріальні баланси для ключових видів послуг; баланси виробничих потужностей відповідно до номенклатури, прийнятої в стратегії; а також зведені фінансові баланси (баланс доходів і витрат).

Основними вимогами розробки визначених балансів на перспективу є застосування прогресивних норм і нормативів, забезпечення узгодженості окремих видів балансів. При цьому, слід зазначити, що зазначені норми та нормативи повинні змінюватися відповідно до зміни мікро- та макроекономічних умов діяльності підприємства.

Підсумком системи балансових розрахунків на стратегічній стадії є одержання низки варіантів розвитку підприємства, виражених у показниках темпів та пропорцій розвитку виробництва [5]. Дані варіанти включають максимальні, мінімальні та проміжні показники розвитку.

У загальному випадку розробка адаптивної стратегії соціально-економічного розвитку підприємства повинна включати:

- проведення глибоких маркетингових досліджень для визначення та прогнозування змін споживчого попиту на вироблені товари загалом і за найважливішими їх групами та напрямом використання;

- формування альтернативних варіантів вироблених товарів та послуг з урахуванням структури їх потреб та в рамках ресурсів, що виділяються на розвиток підприємства;

- вибір варіанта, що найбільше задовольняє вимоги стратегії, що розробляється, навколишньому середовищу та тенденціям її зміни, а також рішенню соціально-економічних завдань за найменших витрат, отримання заданої якості товарів та підвищення конкурентоспроможності виробничого потенціалу підприємства

В основу проектування розвитку підприємства має бути покладено багатокритеріальну оптимізацію, орієнтовану на отримання максимального прибутку та максимального задоволення попиту споживачів в регіоні при підвищенні конкурентоспроможності вироблених товарів на внутрішньому та зовнішньому ринку. Майбутня потреба вироблених товарів та послуг має визначатися з урахуванням обсягу виробництва конкурентів та економічної ніші, яку займає підприємство на ринку.

Висновки. Стратегія розвитку підприємства має орієнтуватися на впровадження масштабних науково-технічних досягнень, широке застосування прогресивних ресурсозберігаючих технологій виробництва, комплексну механізацію та автоматизацію, підвищення змінності, розвиток спеціалізації та кооперування підприємства. На цій основі має забезпечуватись значне підвищення ефективності виробництва; зростання продуктивності праці; зниження споживання матеріалу та енергоємності; зниження вартості одиниці вироблених товарів.

Особливу увагу необхідно приділяти прибутковості намічених заходів щодо технічного переозброєння підприємства, для того, щоб оцінити реальні розміри економії праці, що досягається, та матеріальних витрат, у тому числі і за рахунок усіякого скорочення відходів та втрат, заміни дефіцитних натуральних матеріалів штучними їх видами, максимального використання вторинних ресурсів. Поряд з підвищенням ефективності виробництва за рахунок технічного переозброєння та вдосконалення його організації необхідно також враховувати вплив підвищення кваліфікації та освіти кадрів, поліпшення соціальних умов їх праці та побуту.

У стратегії розміщення продуктивних сил вирішуються такі найважливіші проблеми: завдання освоєння нових районів регіону на основі використання їх природних умов та матеріалів; основні проблеми соціального розвитку; формування та розвитку комплексних програм розміщення продуктивних сил; рівень ефективності використання природних та трудових ресурсів, основних фондів.

Одночасно з розробкою стратегії розглядається положення, пов'язане з підготовкою проблемно-цільових комплексних науково-технічних, економічних та соціальних програм перспективного розвитку, створення відповідних їм проблемно-цільових груп управління реалізацією стратегії в рамках існуючої організаційної структури управління.

При цьому для новоутворених проблемно-цільових програм визначаються:

- проблеми, які потребують вирішення на програмній основі – тривалість вирішення проблеми, у тому числі на кожному окремому її етапі;

- орієнтовні витрати на капітальні вкладення для вирішення проблеми;

- потреби в робочій силі та матеріальних ресурсах.

Стратегія має передбачати заходи пов'язані з вдосконаленням господарського механізму, щодо покращення системи управління, планування, економічного стимулювання, на створення умов для ефективного використання виробничого потенціалу підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Кривобок К.В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка і суспільство*, 2018. Вип. 14. С. 412-420.
2. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*, 2022. Вип. 4. С. 1-9.
3. Кривобок К.В. Групування факторів середовища та їх вплив на адаптаційні процеси підприємств в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2022. Вип. 7. № 1. С. 143-149.
4. Sadiku K.M. External factors and their impact on enterprise strategic management – a literature review. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 2022. Вип. 6. № 1. С. 24-33.
5. Годунько Р.Б. Стратегія як комплексний механізм адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 2019. Вип. 57. С. 53-58.

REFERENCES

1. Kryvobok K.V. (2018). Obgruntuvannia suchasnoho pidkhodu shchodo adaptatsii pidpriemstva do nestiikoho zovnishnoho seredovyshcha [Justification of the modern approach to adaptation of the enterprise to the unstable external environment]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 14, pp. 412-420.
2. Bahorka M.O., Kadyrus I.H., Yurchenko N. I. (2022). Doslidzhennia ta analiz faktoriv seredovyshcha pidpriemstva [Research and analysis of enterprise environmental factors]. *Problemysuchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, vol. 4, pp. 1-9.
3. Kryvobok K.V. (2022). Hrupuvannia faktoriv seredovyshcha ta yikh vplyv na adaptatsiini protsesy pidpriemstv v umovakh kryzy [Grouping of environmental factors and their influence on adaptation processes of enterprises in crisis conditions]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 7, no. 1, pp. 143-149.
4. Sadiku K.M. (2022). External factors and their impact on enterprise strategic management – a literature review. *European Journal of Human Resource Management Studies*, vol. 6, no. 1, pp. 24-33.
5. Hodunko R.B. (2019). Stratehiia yak kompleksnyi mekhanizm adaptatsii pidpriemstv do zmin zovnishnoho seredovyshcha [Strategy as a complex mechanism of adaptation of an enterprise to the changes of the external environment]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 57, pp. 53-58.